

*В. А. Колясников, С. И. Солонин*

## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: ОПЫТ УРАЛЬСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АРХИТЕКТУРНО- ХУДОЖЕСТВЕННОЙ АКАДЕМИИ

*V. A. Kolyasnikov, S. I. Solonin*

### Quality Management System of Ural State Academy of Architecture and Arts

The paper describes the experience of creating a quality management system (QMS) at the Ural State Academy of Architecture and Arts, Ekaterinburg, Russia. The Academy's quality concept is presented in brief, and the main stages in the establishment of the QMS and its scope are outlined. The authors present a QMS model, structure of the documentation, levels of management and the QMS organizational structure. The paper briefly describes the audits and self-evaluations that have been carried out, which should enable the reader to judge about the extent to which the QMS meets the Standard Model, GOST R ISO 9001-2001 and about its level of maturity.

**Ключевые слова:** система менеджмента качества вуза, типовая модель системы качества образовательного учреждения, создание системы качества вуза, модель системы качества вуза, документация системы качества вуза, организационная структура системы качества вуза, аудит системы качества вуза, самооценка системы качества вуза, соответствие стандартам ENQA.

Эффективность внутривузовской системы обеспечения качества образования является одним из показателей при определении аккредитационного статуса «высшее учебное заведение». В модуле сбора данных о деятельности вуза за 2007 г. это требование отражено в разделе 25 — «Внутривузовская система гарантии качества образовательной деятельности».

Определенный опыт создания такой системы имеется в вузе творческого профиля — Уральской государственной архитектурно-художественной академии (УрГАХА).

На протяжении 40 лет существования академии всегда уделяла большое внимание качеству подготовки выпускников и совершенствованию системы контроля качества знаний. В создании системы менеджмента качества (СМК) академии можно выделить два этапа: 1) формирование и совершенствование традиционной системы контроля качества на основе инновационных подходов; 2) создание и развитие системы качества на базе стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и типовой модели системы качества образовательного учреждения.

В 2003 г. Госинспекция по аттестации учебных заведений подтвердила наличие в УрГАХА внутренней системы контроля качества, включающей пять основных компонентов:

- 1) входной контроль — оценка знаний при приеме на обучение;
- 2) текущий контроль в ходе освоения учебных дисциплин;
- 3) промежуточная аттестация в форме зачетов или экзаменов;
- 4) итоговая государственная аттестация;
- 5) внешний контроль в форме участия студентов в конкурсах дипломных и творческих работ, отзывов организаций о качестве подготовки выпускников.

Система базировалась на контроле качества продукции академии, в то время как современное представление об успешности организации предполагает три этапа признания обществом ее заслуг в области качества: 1-й — признание качества продукции; 2-й — признание качества производственной системы (включает и качество продукции); 3-й — признание качества (совершенства) организации в целом (включает качество менеджмента организации, качество персонала, качество производственной системы, качество продукции).

Для выполнения показателя «Эффективность внутривузовской системы обеспечения качества образования» академии был необходим переход ко 2-му и 3-му этапам через создание системы менеджмента качества.



В 2004 г. академия приступила к работам по созданию СМК. При разработке плана стратегического развития направление «Качество» было выделено в числе приоритетных. Оно включало стратегическую программу «Система качества — обеспечение лидерства в инновациях и творчестве». Сегодня можно утверждать, что в УрГАХА создана СМК, охватывающая все основные и обеспечивающие процессы.

СМК была ориентирована на модель международных стандартов ИСО серии 9000 и рекомендации Европейской ассоциации гарантии качества в высшем образовании (ENQA). Впоследствии это стало основой типовой модели системы качества образовательного учреждения (СК ОУ), разработанной СПбГЭТУ «ЛЭТИ» и рекомендованной Федеральным агентством по образованию в апреле 2007 г. для использования вузами и ссузами.

СМК академии реализована на базе типовой модели СК ОУ. Окончательная адаптация СМК к требованиям типовой модели была выполнена к концу 2007 г. в ходе работ по Госконтракту П281 от 04.07.2007 г. «Нормативно-методическое сопровождение внедрения типовой модели системы качества образовательных учреждений высшего профессионального образования и апробация методики ее оценки», в которых участвовали 9 вузов различных регионов России. От Уральского региона были 2 вуза — УГТУ-УПИ и УрГАХА.

СМК базируется на принятом академией

определении качества, суть которого отражена в документах СМК и заключается в следующем:

- качество — это способность результатов деятельности и услуг академии, их характеристик и свойств удовлетворять нужды и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон или превышать их;

- качество — это такой процесс делового взаимодействия, когда ожидаемая или заявленная ценность (результат) реализуется для потребителя и всех заинтересованных сторон.

Это предполагает наличие двух шагов: 1) определение потребителей, заинтересованных сторон и их требований (табл. 1); 2) деятельность по удовлетворению этих требований и ее постоянное улучшение.

Основные задачи в области качества — это деятельность по удовлетворению требований потребителей и заинтересованных сторон, выполняемая на различных уровнях:

- на уровне академии — организовать работу академии в целом по удовлетворению потребностей всех заинтересованных сторон;

- факультета (института) — осуществлять образовательный процесс по специальности или направлению в соответствии с требованиями ГОС ВПО, обучающихся, работодателей;

- кафедры — производить образовательные услуги по отдельным дисциплинам, вести методическую, научную, творческую и воспитательную деятельность, удовлетворяя требованиям

Таблица 1

### Требования основных потребителей к УрГАХА

ПОТРЕБИТЕЛИ и заинтересованные стороны	ТРЕБОВАНИЯ (потребности и ожидания)
Обучающиеся: студенты и прочие слушатели образовательных программ	Удовлетворение потребности в высшем профессиональном образовании и подтверждение этого дипломом государственного образца
Преподаватели, административный и вспомогательный персонал	Достойная работа и заработная плата, чувство причастности к значимому для общества делу, комфортная рабочая среда
Обучающиеся и преподаватели вместе	Удовлетворенность результатами своего взаимодействия, позитивные отношения, комфортная рабочая среда
Руководство академии	Работа коллектива академии, обеспечивающая высокий имидж, доходность и экономическую устойчивость, выполнение требований образовательных стандартов и аккредитационных показателей
Федеральное агентство по образованию	Выполнение миссии, соответствие аккредитационным показателям, требованиям законов
Работодатели	Специалисты, способные результативно работать в условиях рыночной экономики
Общество в целом	Привлекательность вуза для молодежи, подготовка образованных и культурных людей, способных к творчеству, постоянному обучению и совершенствованию



ГОС ВПО, обучающихся, преподавателей и руководства академии;

- преподавателя — осуществлять процесс преподавания дисциплин в соответствии с требованиями ГОС ВПО, обучающихся и руководства, вести методическую, научную, творческую и воспитательную работу.

Такой подход позволяет перейти от абстрактного взгляда на качество деятельности академии к конкретным требованиям и процессам, а СМК рассматривать как инструмент практической реализации процессов и достижения требований.

Ход работ по созданию СМК включал следующие основные этапы:

- в сентябре 2004 г. для осуществления работ был создан отдел качества;
- приказом по академии назначены: представитель руководства академии в СМК и ответственный за ее разработку — проректор по учебной работе, руководитель проекта по созданию СМК — начальник отдела качества;
- с марта 2005 г. начинает регулярную работу комиссия по совершенствованию качества образовательной деятельности академии;
- с осени 2005 г. начался непрерывный процесс повышения квалификации руководящего и профессорско-преподавательского состава академии в области менеджмента качества;

- в декабре 2005 г. ученым советом приняты политика УралГАХА в области качества и основные принципы построения СМК;

- начались планомерные работы по созданию СМК;

- в мае 2007 г. подписан внутренний акт о внедрении в академии СМК, построенной на основе модели ГОСТ Р ИСО 9001–2001;

- в конце октября 2007 г. подписан акт о внедрении в УрГАХА СМК на основе типовой модели СК ОУ.

СМК академии распространяется: 1) на образовательную деятельность академии; 2) научную, инновационную и проектно-творческую деятельность; 3) обеспечивающие виды деятельности, включающие управление персоналом и образовательной средой, издательскую деятельность и библиотечное обслуживание, управление корпоративной компьютерной сетью, закупки и управление инфраструктурой, управление производственной средой и безопасностью жизнедеятельности, социальную поддержку студентов и сотрудников академии.

В СМК отражены требования стандартов ГОСТ Р ИСО 9001–2001, типовой модели СК ОУ и стандартов по внутренней гарантии качества образования ENQA. Структура СМК приведена на рис. 1.

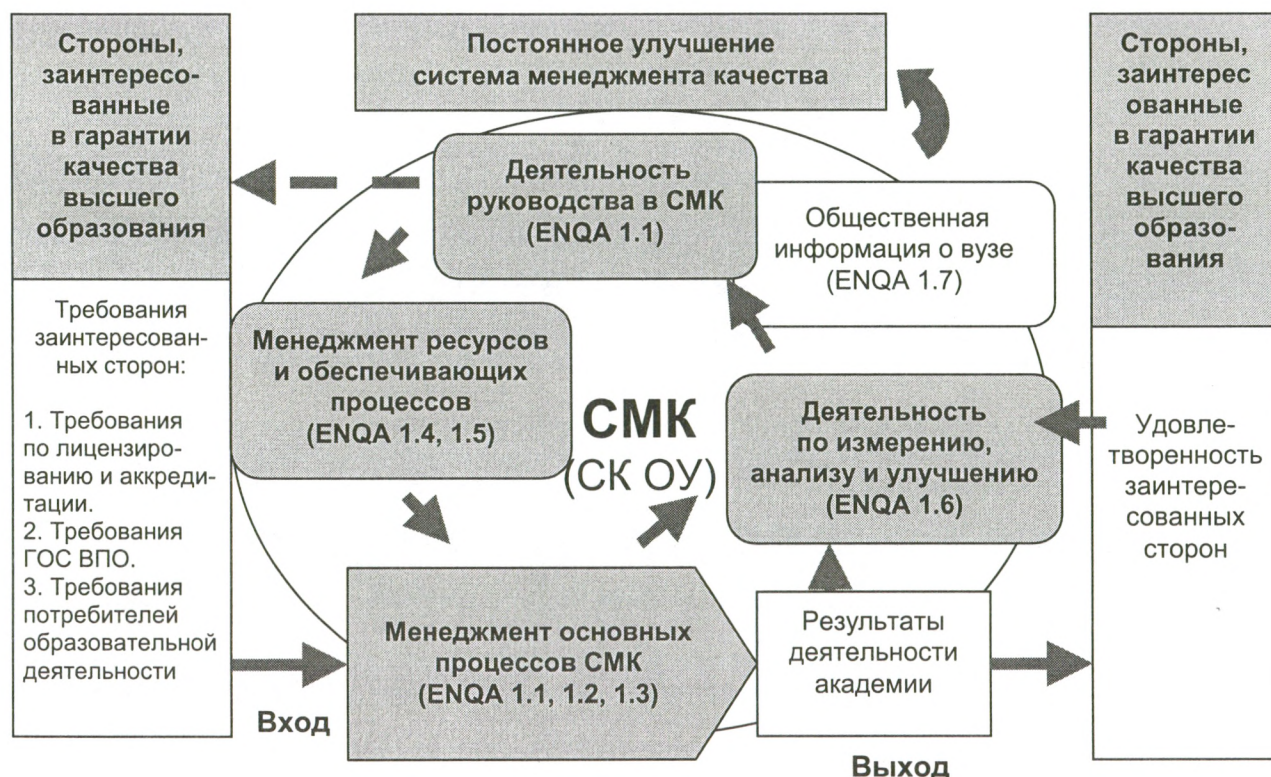


Рис. 1. Концептуальная модель СМК УрГАХА



Описание разделов СМК (общий подход представлен в табл. 2) выполнено с учетом требований ГОСТ Р ИСО 9001–2001 и типовой модели СК ОУ.

В академии в полном объеме разработана, действует и поддерживается в актуальном состоянии документация СМК. Процессы и виды деятельности в СМК академии (перечень и их нумерация) полностью соответствуют процессам и видам деятельности типовой модели СК ОУ. В конце 2007 г. была введена в действие 2-я редакция руководства по качеству, учитывающая особенности типовой модели СК ОУ.

Структура документации СМК представлена на рис. 2.

В составе документации 12 информационных карт на все процессы инвариантного ядра и процесс 2.9 – «Подготовка кадров высшей квалификации».

Документация СМК, кроме документов 1-го уровня и информационных карт, включает более 30 документированных процедур и методических инструкций по видам деятельности, основным и обеспечивающим процессам СМК академии, в том числе:

– обязательные документированные процедуры (управление документацией, управление записями, внутренний аудит качества, управление несоответствующей продукцией, корректирующие и предупреждающие действия);

Таблица 2

**Требования ГОСТ Р ИСО 9001–2001 и типовой модели СК ОУ  
к системе менеджмента качества**

№ раздела	ГОСТ Р ИСО 9001-2001 системы менеджмента качества	Типовая модель СК ОУ
4	Система менеджмента качества	Система качества
5	Ответственность руководства	Деятельность руководства в системе качества. Информирование общества
6	Менеджмент ресурсов	Менеджмент ресурсов и обеспечивающие процессы системы качества
7	Процессы жизненного цикла продукции	Менеджмент основных процессов СК (СМК)
8	Измерение, анализ и улучшение	Деятельность по измерению, анализу и улучшению

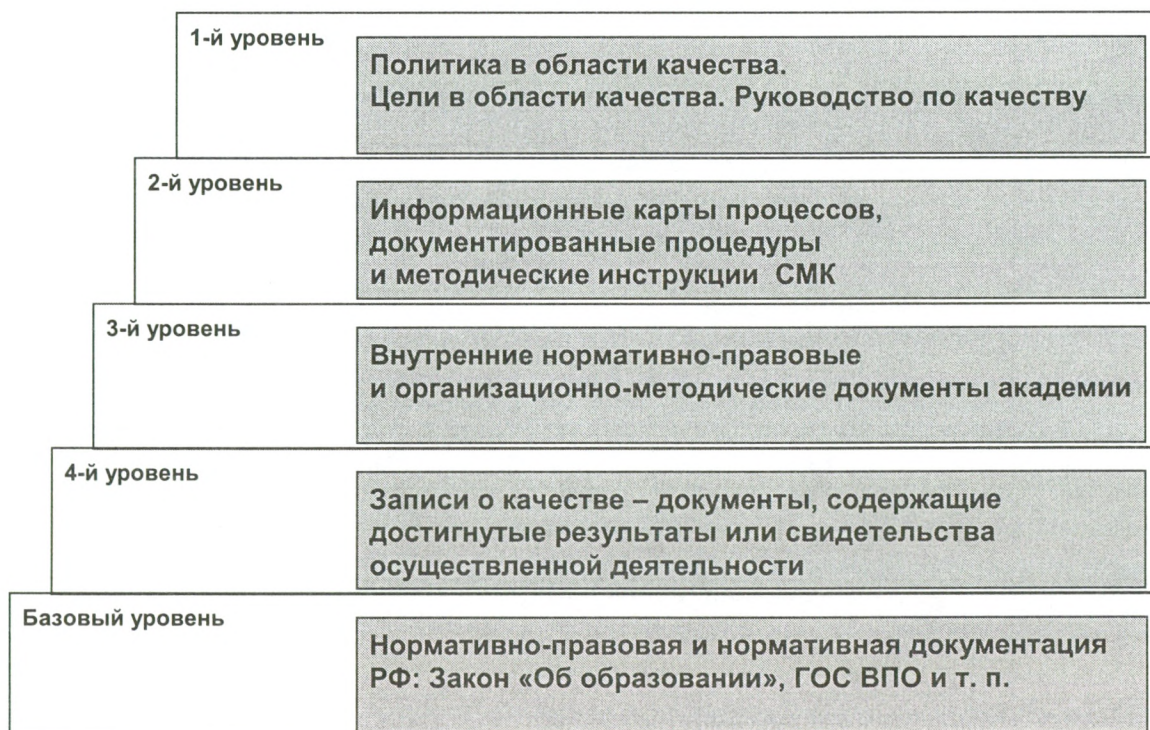


Рис. 2. Структура документации СМК УрГАХА



– документы, документированные процедуры и методические инструкции, связанные с ответственностью руководства (Система менеджмента качества УрГАХА. Основные принципы построения; Стратегический план развития УрГАХА на 2006–2010 гг.; Маркетинг, информирование общества и взаимодействие с потребителями; Анализ СМК и результатов деятельности академии со стороны руководства; Положение о представителе декана факультета (директора института, филиала) в СМК; Положение об упол-

номоченном по качеству подразделения УрГАХА; Положение о студенческом совете по качеству образования УрГАХА);

– документированные процедуры и методические инструкции по основным и обеспечивающим процессам.

По своей структуре СМК разделена на три уровня управления (рис. 3).

В сферу ответственности каждого уровня входит:

- менеджмент процессов с ориентацией на качество (планирование, обеспечение, управление, оценка и улучшение);
- управление документацией СМК и управление записями по качеству;
- проведение внутренних аудитов (проверок);
- управление несоответствующей продукцией;
- осуществление корректирующих и предупреждающих действий.

Для каждого уровня определены свои приоритеты ответственности.

Организационная структура СМК академии представлена на схеме рис. 4.

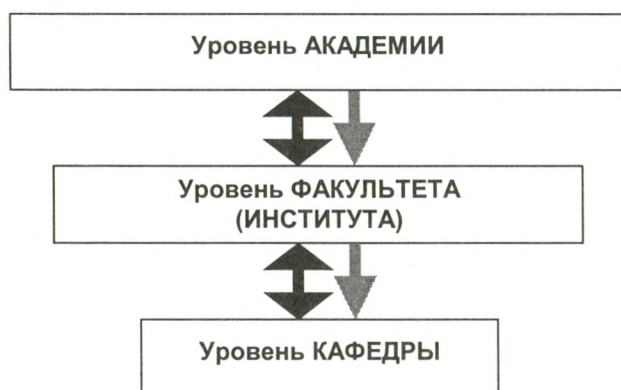


Рис. 3. Уровни управления СМК



Рис. 4. Схема организационной структуры СМК



Создание и функционирование СМК постоянно анализируется руководством академии в ходе ректорских оперативных совещаний, а также на заседаниях ученого (02.06.05, 29.12.05, 17.05.07) и учебно-методического (23.11.06, 21.12.06, 08.11.07, 10.01.08) советов академии.

При анализе СМК руководством, как правило используются данные, полученные в ходе внутренних аудитов и самооценок. За весь период проведены:

*внутренние аудиты:*

- № 1 — цель: проверка наличия и исполнения приказов, распоряжений и нормативных документов академии по СМК, получение общего представления о делопроизводстве и исполнительской дисциплине;
- № 2 — цель: проверка наличия и оформления документации СМК на уровне «кафедра» («факультет», «институт»);
- № 3 — цель: проверка выполнения подразделениями политики УрГАХА в области качества, оценка результативности СМК, хода самообследования и подготовки к комплексной оценке деятельности;

*самооценки:*

- на соответствие критериям модели совершенствования деятельности вуза в области менеджмента качества;
- на соответствие требованиям «Стандартов по внутренней гарантии качества высшего образования ENQA»;
- на соответствие критериям уровня зрелости I — «Определенность».

Аудит № 3 показал, что при реализации политики УрГАХА в области качества наиболее проблемным является выполнение принципов политики «Ориентация на потребителя» и «Принятие решений на основе фактов». Этот вывод подтверждает и самооценка на соответствие критериям модели совершенствования деятельности вуза, результаты которой представлены на рис. 5.

Результаты самооценки на соответствие требованиям «Стандартов и рекомендаций для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве ENQA» представлены на графиках рис. 6. Полученные значения самооценки находятся в допустимых пределах и указывают на соответствие требованиям.



Рис. 5. Графическая интерпретация самооценки УрГАХА на соответствие критериям модели совершенствования деятельности вузов в 2004, 2005 и в 2007 гг.

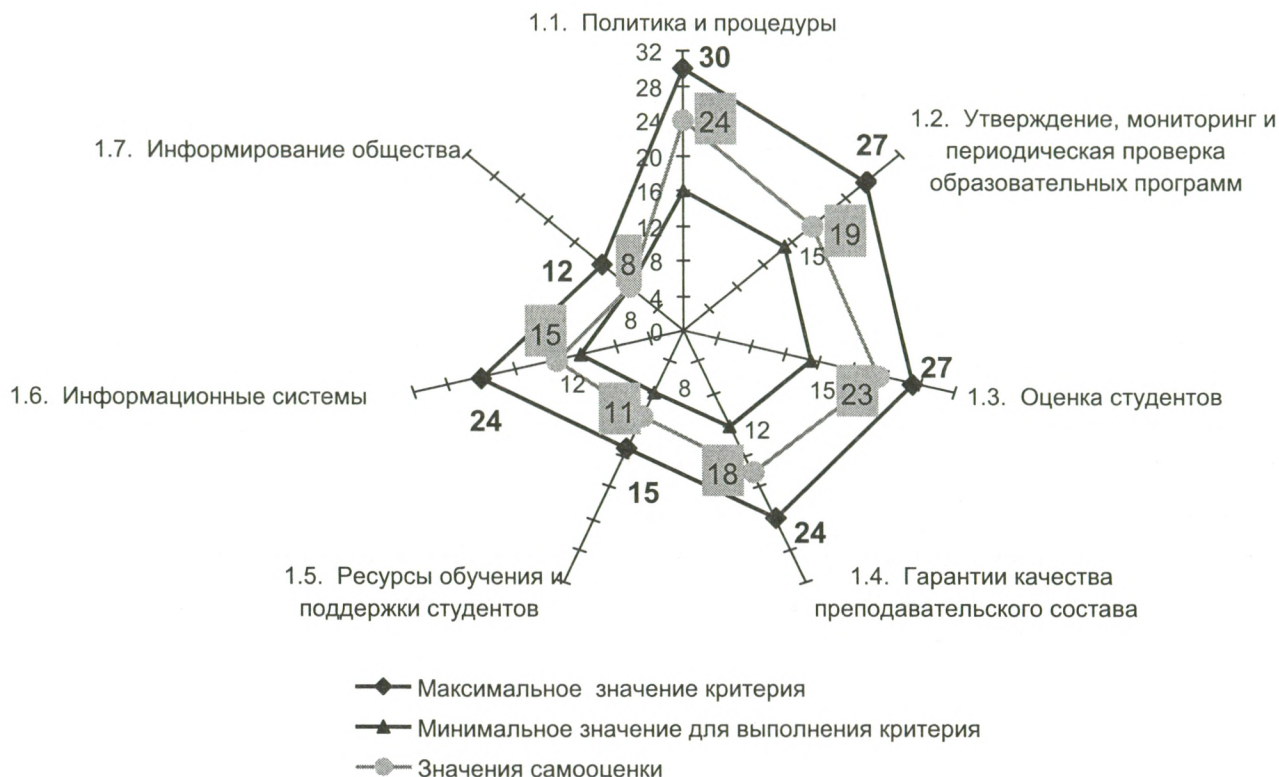


Рис. 6. Самооценка на соответствие требованиям «Стандартов и рекомендаций для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве»

Самооценка зрелости процессов инвариантного ядра показала, что для основных и обеспечивающих процессов СМК выполняются признаки уровня зрелости «Определенность» («Определенность процесса и его потребителей»):

- руководители процессов однозначно идентифицируют разницу между процессным и функциональным управлением;
- требования потребителей формализованы и известны участникам процесса;
- на основании формализованных требований определены выходы для потребителя процесса;
- разработана документация, регламентирующая деятельность в рамках процесса;
- существует обратная связь с потребителем процесса;
- в рамках процесса осуществляются изме-

нения показателей, связанных с потребителем процесса, и дается их фрагментарный анализ.

Формирование СМК УрГАХА осуществлялось в процессе широких, а иногда острых дискуссий на заседаниях ученого и учебно-методического советов академии, на страницах студенческой газеты «Архипелаг». Однако трудности организационных изменений преодолены и система менеджмента качества, построенная на основе типовой модели СК ОУ, создана. Сделан важный шаг в направлении повышения уровня совершенства организации. Заложена основа для улучшения качества образовательных услуг, важнейших видов деятельности академии, а также дальнейшей адаптации типовой модели СК ОУ к условиям творческого вуза на базе системного подхода и принципов менеджмента качества.